

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Agustina (2016) yang mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mengatur pengelolaan unsur manusia dalam sebuah organisasi berguna untuk meningkatkan kinerja baik secara kualitas maupun kuantitas.

Secara *big line*, pengertian Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam melaksanakan aktivitas perusahaan perlu memperhatikan fungsi manajemen sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Umi Farida (2017:10) sebagai berikut:

Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

- 1) Perencanaan

Setiap pemimpin perlu menyadari pentingnya perencanaan dalam organisasi terutama dibidang sumber daya manusia dengan tujuan menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan karyawan yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses perkiraan (*planning*) atau peramalan (*forecasting*) tentang keperluan sumber daya manusia di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Perencanaan tersebut meliputi *job description* yaitu menguraikan tugas dan tanggung jawab calon karyawan melalui interview atau kuesioner. Setelah melalui tahap *job description* langkah selanjutnya yaitu melakukan *job specification* dengan tujuan untuk mengetahui pengalaman, keterampilan dan kemampuan karyawan sehingga bisa mengurangi tingkat ketidakcocokan calon karyawan dengan jabatan yang akan diterimanya. Langkah selanjutnya yaitu melakukan rekrutmen dengan maksud mencari sejumlah karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga perusahaan dapat menyeleksi orang yang tepat untuk mengisi lowongan yang ada.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Dengan mengelompokkan kegiatan serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab akan membantu terwujudnya tujuan organisasi secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Seorang pemimpin akan mengarahkan dan menugaskan karyawannya agar mau mengerjakan semua tugas dengan baik. Agar pengarahan bisa sesuai dengan harapan pimpinan, karyawan perlu mendapatkan pelatihan/training dengan memberi info mengenai profil perusahaan, aturan, lingkungan perusahaan serta pengetahuan akan tugas-tugas dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaannya.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, karyawan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. Semua kegiatan tersebut perlu di evaluasi untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

c. Tujuan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia tujuan utamanya adalah untuk mengoptimalkan kinerja tenaga kerja secara maksimal dalam rangka meningkatkan produktivitas guna tercapainya tujuan organisasi.

Tujuan sumber daya manusia menurut Sedamaryati (2011) mengklasifikasikan 4 tujuan operasional sebagai berikut :

1) Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat agar meminimalisir dampak negative dalam organisasi.

2) Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi untuk mengetahui bahwa manajemen sumber daya manusia itu nyata, maka penting adanya peran serta terhadap pemanfaatan organisasi secara totalitas dalam mencapai hasil yang efektif.

3) Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi untuk menjaga dan andil dengan bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara maksimal.

4) Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal untuk membantu tenaga kerja dalam menggapai tujuan individunya dan bermanfaat mencapai tujuan organisasi. Tujuan individu tenaga kerja diharapkan dapat terpenuhi. Hal ini sudah termasuk motivasi dan pemeliharaan terhadap tenaga kerja yang bersangkutan.

Dalam mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia di atas, maka dari itu perusahaan harus mengelola sumber daya manusia, mengembangkan, mempergunakan dan memelihara

karyawan dengan harapan meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

2. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Menurut Schramm (2012) komunikasi didefinisikan sebagai *sharing process* (proses berbagi) yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Komunikasi diartikan dari kata latin yakni *communis* yang artinya umum atau bersama, komunikasi yang terjadi akan menimbulkan suatu kebersamaan atau kesepahaman dengan orang lain. Melalui komunikasi manusia dapat bertukar informasi, ide dan sikap. Pada hakekatnya komunikasi adalah proses dimana pihak pemberi informasi dan pihak penerima informasi menemukan kesepahaman atas informasi tertentu.

Raina (2010) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memberikan arahan kepada organisasi dan anggotanya. Ini memberikan jawaban atas semua pertanyaan, menjernihkan kebingungan, memberikan panduan dan memotivasi semua untuk pencapaian tujuan organisasi. Itu membangun hubungan profesional, meminimalkan konflik, dan mendorong kerja sama. Ini membantu organisasi untuk menegakkan aturan, regulasi dan norma, serta memelihara disiplin. Selanjutnya, kepemimpinan bekerja melalui komunikasi. Komunikasi membantu pimpinan untuk menjangkau pengikut dan memotivasi mereka untuk pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Visi dan misi organisasi tidak dapat memberikan hasil tersebut jika tidak

dikomunikasikan dengan baik di dalam organisasi. Komunikasi yang merangsang dan menginspirasi membantu anggota organisasi untuk menyadari nilai-nilai dan pernyataan misi daripada dipaksa untuk mengikutinya. Saluran media, seperti publikasi, memo, rapat dan pemberitahuan, memainkan peran penting dalam mengkomunikasikan pesan yang tepat dan jelas. Selanjutnya ketersediaan informasi tentang organisasi, tujuan dan kinerjanya akan membantu karyawan mengikuti kebijakan dan praktik organisasi, menghasilkan koordinasi yang lebih baik dan efektivitas yang lebih tinggi. Demikian pula, proses umpan balik di mana setiap orang menerima pengetahuan tentang hasil, komentar dan saran atas kinerja mereka dalam organisasi.

b. Fungsi dan Tujuan Komunikasi

1) Fungsi Komunikasi

Menurut Firmansyah dan Syamsudin (2016), ada 4 fungsi komunikasi didalam sebuah organisasi:

a) Sebagai informasi

Komunikasi membantu proses penyampaian informasi yang diperlukan individu dan atau kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

b) Sebagai kendali

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai

wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

c) Sebagai motivasi

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar.

d) Pengungkap emosional

Bagi sebagian komunitas, mereka memerlukan interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam komunitas itu merupakan cara anggota untuk menunjukkan kekecewaan dan rasa puas. Oleh karena itu, komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan sosial.

2) Tujuan Komunikasi

Menurut Widjaja (2010) bahwa komunikasi mempunyai beberapa tujuan antara lain:

- a) Supaya yang kita sampaikan itu dapat dimengerti. Sebagai pemimpin atau komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikan (penerima) atau bawahan dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengikuti apa yang kita maksudkan.
- b) Memahami orang lain. Sebagai pemimpin harus mengetahui benar aspirasi karyawan tentang apa yang diinginkannya.

- c) Supaya gagasan kita dapat diterima oleh orang lain. Kita harus berusaha agar gagasan kita dapat diterima oleh orang lain dengan pendekatan yang persuasive bukan memaksakan kehendak.
- d) Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Menggerakkan sesuatu itu dapat bermacam-macam, mungkin berupa kegiatan. Kegiatan yang dimaksudkan ini adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong, namun yang penting harus diingat adalah bagaimana cara yang baik untuk melakukannya.

c. Jenis Arah Komunikasi

Menurut Pace dan Faules (2015) terdapat beberapa jenis arah komunikasi dalam menyampaikan informasi yaitu:

1) Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Menurut Katz dan Khan dalam Pace dan Faules (2015) mengemukakan bahwa ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan :

- a) Informasi bagaimana melakukan suatu pekerjaan
- b) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- c) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi

- d) Informasi mengenai kinerja pegawai
- e) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*)

2) Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan :

- a) Aliran informasi ke atas memberikan informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya
- b) Komunikasi ke atas memberi tahu penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- c) Komunikasi ke atas memungkinkan dan bahkan mendorong keluhan dan keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi operasi sebenarnya
- d) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan dan saran mengenai operasi organisasi

- e) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi kebawah.
- f) Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan organisasi tersebut.

3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Tujuan komunikasi horizontal:

- a) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja.
 - b) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan.
 - c) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi keatas yang dilakukan pegawai.
 - d) Perasaan bahwa penyelia dan manager tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap atas apa yang disampaikan pegawai.
- ### 4) Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal melibatkan komunikasi antar dua tingkat (level) organisasi yang berbeda. Bentuk komunikasi diagonal memang menyimpang dari bentuk komunikasi tradisional yang ada seperti komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Suatu studi pernah menunjukkan bahwa baik komunikasi

lateral maupun komunikasi diagonal lebih banyak diterapkan dalam organisasi yang berskala besar manakala terdapat saling ketergantungan antar bagian atau antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut.

d. Indikator Komunikasi

Penelitian ini memiliki indikator komunikasi menurut Pace dan Faules (2015) yaitu:

- 1) Arahan yang diberikan atasan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas.
- 2) Karyawan dengan mudah dapat berkomunikasi dengan baik kepada atasan.
- 3) Komunikasi sesama karyawan dalam lingkup perusahaan terjalin dengan baik.
- 4) Pesan yang disampaikan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh kedua belah pihak.
- 5) Membantu karyawan saat memerlukan bantuan dengan memberikan penjelasan dengan baik.

Komunikasi sangat berpengaruh dalam organisasi perusahaan karena dengan adanya komunikasi yang baik, maka tujuan perusahaan akan berhasil. Oleh karena itu komunikasi berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Kadarisman (2012) adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Menurut Engkoswara dan Komariah (2011) Motivasi kerja dalam konteks organisasi meliputi keterampilan dalam mengarahkan karyawan agar berhasil bekerja, sehingga dapat mencapai keinginan serta mencapai tujuan organisasi. Dalam pengertian itu kegiatan tersebut meliputi :

- 1) Durasi kegiatan, adalah berapa lama kemampuan menggunakan waktu untuk melakukan kegiatan.
- 2) Frekuensi kegiatan, adalah seberapa sering kegiatan dilakukan dalam kurun waktu tertentu.
- 3) Adanya ketentuan dan keterikatan pada tujuan kegiatan.
- 4) Ketekunan, keuletan dan kesulitan untuk mencapai tujuan.
- 5) Pengabdian dan pengorbanan untuk mencapai tujuan.
- 6) Tingkat aspirasi adalah maksud, rencana, aspirasi, sasaran atau tujuan.
- 7) Tingkat pencapaian atau kualifikasi produk yang diperoleh dari kegiatan.
- 8) Arah sikapnya terhadap tujuan kegiatan.

b. Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Menurut Siagian (2010) motivasi kerja seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah :

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- 2) Harga diri
- 3) Harapan pribadi
- 4) Kebutuhan
- 5) Keinginan
- 6) Kepuasan kerja
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang antara lain :

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan
- 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- 3) Organisasi tempat bekerja
- 4) Situasi lingkungan pada umumnya
- 5) Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

d. Indikator Motivasi Kerja

Peneliti menggunakan indikator motivasi kerja menurut teori Maslow. Abraham Maslow mengajukan teori yang disebut teori hierarki kebutuhan. Maslow percaya bahwa dalam setiap individu, terdapat hierarki lima kebutuhan dan bahwa setiap tingkat kebutuhan harus dipenuhi sebelum individu mengejar tingkat kebutuhan yang lebih

tinggi berikutnya. Teori hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow dalam Hasibuan (2017) terdiri dari:

1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar seperti: sandang, pangan dan papan.

2) Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

Bilamana kebutuhan fisiologis sudah tersalurkan, maka akan hadir kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan rasa aman. Hal ini meliputi keamanan perlindungan diri dari ancaman kecelakaan kerja, jaminan akan kesinambungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tua.

3) Kebutuhan sosial (*Social-need*)

Manakala kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan maka akan tumbuh kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi kebutuhan sosial meliputi: adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, liburan bersama dan lain-lain.

4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

Kebutuhan ini meliputi rasa ingin dimuliakan, disanjung atas prestasi kerjanya, penghargaan atas potensi dan keahlian serta efektivitas kerja.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)

Kebutuhan teori Maslow yang paling tinggi adalah aktualisasi diri. Hal ini berkaitan dengan proses peningkatan potensi dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kompetensi, bakat dan potensi yang dimiliki. Individu yang mempunyai tingkat aktualisasi tinggi akan menyukai tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai andil yang cukup berpengaruh terhadap motivasi. Hal ini ditunjukkan pada kondisi pemberian kompensasi yang adil dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam bekerja.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Wilson Bangun (2012:10) kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya.

Menurut Milkovich dan Newman (2011), kompensasi berarti “semua bentuk pengembalian finansial dan layanan berwujud serta manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Dessler & Varkkey (2011) mengemukakan bahwa kompensasi karyawan didefinisikan sebagai "Semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka".

Memastikan talenta terbaik dalam organisasi, mereka harus menerapkan kebijakan kompensasi yang efektif yang dapat mempengaruhi persepsi dan kesejahteraan pribadi karyawan, sehingga menghasilkan produktivitas tinggi.

b. Tujuan Kompensasi

Kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Menurut Hasibuan (2017) menyebutkan tujuan kompensasi sebagai berikut:

1) Ikatan Kerjasama

Pemberian kompensasi dapat menghubungkan ikatan kerja sama secara formal antara pengusaha dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi yang sesuai dengan kesepakatan.

2) Kepuasan Kerja

Dengan adanya kompensasi, kepuasan kerja bisa terpenuhi karena kebutuhan fisik, status, sosial dan logistiknya terpenuhi.

3) Pengadaan Efektif

Apabila program kompensasi cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah. Dengan stabilitas program kompensasi yang adil dan layak akan lebih menjamin pegawai karena tingkat *turn-over* relatif rendah.

4) Disiplin

Bilamana kompensasi yang diberikan sesuai maka akan membuat tingkat disiplin tenaga kerja menjadi semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati tata tertib yang berlaku.

5) Serikat Buruh dan Pengaruh Pemerintah

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaan masing-masing.

Pengaruh pemerintah dengan memprogram kompensasi sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka campur tangan pemerintah dapat dihindarkan.

c. Jenis-Jenis Kompensasi Kerja

Kompensasi menurut Simamora (dalam Sinambela, 2016) terdiri dari dua macam, yaitu :

1) **Kompensasi Finansial**, artinya bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi jenis ini terbagi menjadi dua yaitu langsung dan tidak langsung.

a) **Kompensasi langsung** meliputi gaji pokok, pembayaran prestasi, pembayaran insentif, bonus, komisi, bagi hasil, distribusi saham, pembayaran yang berbeda, yaitu tabungan dan anuitas pembelian saham program.

- b) Kompensasi tidak langsung terdiri dari program manfaat, yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun dan asuransi tenaga kerja, pembayaran di luar jam kerja sebagai program liburan, cuti tahunan dan cuti melahirkan, kendaraan, ruang kantor dan parkir banyak.
- 2) Kompensasi Non Finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang melainkan berupa pekerjaan dengan tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian serta lingkungan kerja.

d. Indikator Kompensasi

Dengan pemberian kompensasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan motivasi kerja untuk pemenuhan kebutuhan dari setiap karyawan/individu tersebut, menurut Badriyah (2015:164) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi:

- 1) Gaji/upah, balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut:
 - a) Keadilan dalam pemberian gaji
 - b) Kelayakan dalam pemberian gaji
 - c) Ketepatan waktu dalam pemberian gaji
- 2) Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih

bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- a) Keadilan dalam pemberian insentif,
 - b) Kelayakan dalam pemberian insentif
 - c) Ketepatan waktu dalam pemberian insentif
- 3) Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut:

- a) Keadilan dalam pemberian bonus,
 - b) Kelayakan dalam pemberian bonus,
 - c) Ketepatan waktu dalam pemberian bonus.
- 4) Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut:

- a) Pemberian tunjangan kesehatan,
- b) Pemberian tunjangan hari raya,
- c) Pemberian tunjangan kecelakaan.

5) Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja. Indikator dalam fasilitas, yaitu sebagai berikut:

- a) Kelengkapan fasilitas kerja
- b) Kelayakan fasilitas kerja

5. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Ahmad dan Khurram (2011), mengemukakan bahwa kinerja karyawan melambangkan keyakinan luas karyawan tentang perilaku dan kontribusinya terhadap pencapaian organisasi dan selanjutnya dinyatakan pada praktik kompensasi, evaluasi kinerja dan praktik promosi sebagai penentu kinerja karyawan. Oleh karena itu, kinerja karyawan menghadirkan kinerja inovasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, sedemikian rupa sehingga upaya yang berhasil dari sumber daya manusia terpenuhi, terinspirasi, dan berdedikasi menghasilkan ide-ide inovatif untuk produk atau layanan baru dan meningkatkan kinerja kualitas, kinerja operasi, dan kepuasan klien secara langsung (Sadikoglu & Cemal, 2010).

b. Faktor –faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kasmir (2016) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realty (*knowledge +*

skill). Pimpinan dan karyawan harus memiliki pendidikan yang memadai untuk setiap jabatan atau divisi yang dia lakukan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

3) Faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dalam suatu organisasi yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima serta dipatuhi oleh seluruh anggota di dalam organisasi.

4) Faktor Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat kerja seperti ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama karyawan.

5) Faktor Komunikasi

Komunikasi merupakan hubungan timbal balik yang mempengaruhi perilaku dan memberi pengertian antara atasan dan karyawan dalam rangka tercapainya target perusahaan.

6) Faktor Motivasi Kerja

Motivasi Kerja adalah suatu sikap (*attitude*) seorang tenaga kerja pada saat menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan

dorongan yang menggerakkan karyawan ke arah pencapaian tujuan kerja.

7) Faktor Kompensasi

Kompensasi adalah imbal hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam bekerja supaya lebih giat lagi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

c. Pengukuran Kinerja

Sani dan Maharani (2013) menjelaskan pengukuran kinerja untuk melihat sejauh mana kegiatan telah dilakukan dengan membandingkan antara keluaran atau hasil yang dicapai. Beberapa ahli memiliki beberapa perbedaan untuk mengukur kinerja. Dharma (dalam Sani dan Maharani, 2013) memberikan tolak ukur kinerja, yaitu: Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan; Kualitas, yaitu kualitas yang dihasilkan; Accuracy of Time, yaitu kesesuaian dengan waktu yang ditetapkan. Peningkatan kinerja karyawan membutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja umumnya mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dari kinerja pekerjaan. Penilaian kinerja adalah salah satu fungsi fundamental dari personel, kadang-kadang disebut sebagai tinjauan kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau peringkat personel. Selain itu, Alagaraja dan Shuck (2015) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui pelatihan dan peningkatan secara berkala.

d. Indikator Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012:234) pengukuran kinerja karyawan berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut:

1) Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan merupakan jumlah pekerjaan yang mampu dihasilkan oleh karyawan guna memenuhi persyaratan standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut seperti dari segi penampilan, keterampilan, maupun kemampuan yang dimiliki. Berdasarkan persyaratan tersebut perusahaan dapat mengetahui jumlah karyawan yang harus dibutuhkan dalam mengerjakan tugas untuk mencapai target yang ditetapkan.

2) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang diharapkan. Karyawan yang mempunyai kinerja tinggi dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang ditargetkan oleh perusahaan.

3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik berbeda pada jenis pekerjaan tertentu yang harus diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Apabila pekerjaan tersebut tidak selesai tepat waktu maka akan menghambat pekerjaan pada bagian lain sehingga

mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Selain itu karyawan juga diharuskan untuk datang tepat waktu agar pekerjaan yang dilakukan cepat selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan. Apabila karyawan datang terlambat akan berdampak pada kurangnya waktu pengerjaan sehingga tidak akan selesai sesuai dengan waktunya.

4) Kehadiran

Pekerjaan jenis tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan tugasnya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakan tugas.

5) Kemampuan kerja sama

Dalam sebuah organisasi semua kegiatan organisasi tidak dapat dikerjakan oleh satu orang karyawan saja. Jenis pekerjaan tertentu ada yang harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan bekerjasama dengan karyawan lain. Upaya mencapai kerjasama perlu adanya komunikasi yang baik antara semua pihak dan pemahaman untuk mencapai tujuan bersama.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini membahas tentang komunikasi, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

1. Beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan judul penelitian ini yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2011) dengan judul PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL, GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI JAWA TIMUR. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian tersebut bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Artinya motivasi kerja yang baik dapat berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh H. Tamzil Yusuf (2014) dengan judul PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, MOTIVASI KERJA DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KOMATSU REMANUFACTURING ASIA PLANT SUDIRMAN DI DEPARTEMEN PRODUKSI BALIKPAPAN. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian tersebut bahwa kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja dan disiplin karyawan secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman di Departemen Produksi Balikpapan. Artinya

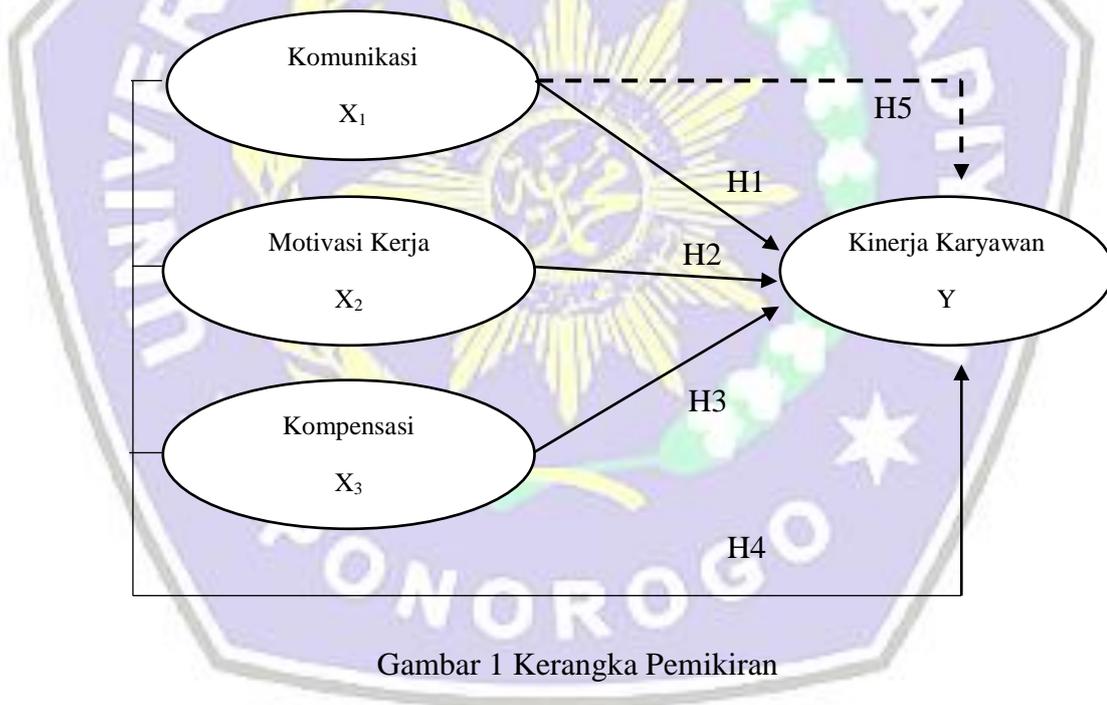
komunikasi yang baik akan meningkatkan kerja sama tim dalam mencapai peningkatan kinerja.

3. Berlandaskan penelitian yang dilakukan oleh Yudha Indra Pernama (2015) dengan judul PENGARUH KEMAMPUAN KERJA, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI LINGKUP SMK KESEHATAN BAKTI INDONESIA MEDIKA NGAWI. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian tersebut bahwa kemampuan kerja, motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Lingkup SMK Kesehatan Bakti Indonesia Medika Ngawi. Artinya pemberian kompensasi yang adil dapat meningkatkan kinerja.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Nuraini Firmandani (2014) dengan judul PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI PADA BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG YOGYAKARTA). Penelitian ini menggunakan uji hipotesis. Hasil dari penelitian tersebut bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta. Artinya kompensasi yang sesuai dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.
5. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto (2017) dengan judul PENGARUH KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN KERJASAMA TIM TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI HOTEL SAHID MONTANA 1 MALANG.

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian tersebut bahwa komunikasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan sedangkan kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa variabel yang berpengaruh lebih dominan dalam peningkatan kinerja karyawan adalah variabel komunikasi.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015 : 99) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan kerangka konseptual dari penelitian ini, maka hipotesis yang peneliti kemukan adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Komunikasi (X₁) terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Hotel Sahid Montana 1 Malang menyatakan bahwa komunikasi yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kinerja. Selain itu, H. Tamzil Yusuf (2014) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman di Departemen Produksi Balikpapan” menyatakan bahwa komunikasi terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi (X₁) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada UD New Tweety Magetan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja (X₂) terhadap Kinerja Karyawan

Berlandaskan penelitian yang dilakukan oleh H. Tamzil Yusuf (2014) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman di Departemen Produksi Balikpapan” menemukan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Slamet Riyadi (2011) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur” menemukan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja (X₂) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada UD New Tweety Magetan.

3. Pengaruh Kompensasi (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Bersumber pada penelitian yang dilakukan oleh Yudha Indra Permana (2015) yang berjudul “Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Lingkup SMK Kesehatan Bakti Indonesia Medika Ngawi” menemukan hasil bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkup SMK Kesehatan Bakti Indonesia Medika Ngawi. Selain itu, Slamet Riyadi (2011) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya

Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur” menemukan hasil bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Atas hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi (X3) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada UD New Tweety Magetan.

4. Pengaruh Komunikasi (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2011), H. Tamzil Yusuf (2014), Yudha Indra Permana (2015), Nuraini Firmandani (2014), Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto (2017) menemukan hasil bahwa komunikasi, motivasi kerja dan kompensasi yang sesuai keinginan pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Kondisi ini sesuai dengan beberapa kumpulan hasil penelitian dari beberapa peneliti yang mengemukakan bahwa variabel komunikasi, motivasi kerja dan kompensasi memiliki pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja karyawan.

Atas hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi (X1), motivasi kerja (X2) dan kompensasi (X3) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) pada UD New Tweety Magetan.

5. Variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Eva Silfani Lawasi dan Boge Triatmanto (2017) yang berjudul pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan menyatakan hasil bahwa variabel komunikasi berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, apalagi bagi organisasi karena dengan komunikasi yang efektif mampu menyatukan pemikiran-pemikiran individu dalam organisasi. Berasumsi hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : Variabel komunikasi (X_1) yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Y) pada UD New Tweety Magetan.

